



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2011

Mindestanforderungen des Managements an das operative Controlling

Pfaff, Dieter ; Peters, Gerd

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-50124>

Book Section

Accepted Version

Originally published at:

Pfaff, Dieter; Peters, Gerd (2011). Mindestanforderungen des Managements an das operative Controlling. In: Mattle, Herbert; Pfaff, Dieter. Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling in der Schweiz. Zürich: SKV, 45-71.

Mindestanforderungen des Managements an das operative Controlling

Dieter Pfaff und Gerd Peters

Die Autoren

Dieter Pfaff, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungslegung und Controlling, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich, Vizepräsident veb.ch.

Gerd Peters, Dr. rer. pol., Lehrbeauftragter Controlling, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Zürich; ehemals Bereichscontroller in der BASF.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	47
2	Schaffung von Transparenz	48
2.1	Daten versus Informationen	48
2.2	Voraussetzungen für Transparenz	50
2.2.1	Trennung in variable und fixe Kosten	50
2.2.2	Trennung in unterschiedliche Warenursprünge	51
2.2.3	Trennung in Einzel- und Gemeinkosten	52
2.3	Wichtige Schlüsselkennzahlen eines Geschäfts	53
2.3.1	Break-even	53
2.3.2	Umsatzrendite und Umsatzrendite-Diagramm	53
2.3.3	Kapitalumschlag	55
2.3.4	Kapitalrendite-Diagramm	55
3	Planung und Steuerung	58
3.1	Schaltung von Plan-Do-Check-Act-Regelkreisen	58
3.2	Planergebnisrechnung	58
3.3	Monatsbericht und Jahreshochschätzung	60
3.4	Finanz- und Liquiditätsplanung	62
3.4.1	Finanzplan und Geldflussrechnung	62
3.4.2	Cash Management	63
3.4.3	Forderungs- und Vorratsmanagement	64
3.5	Risikocontrolling	64
3.5.1	Wichtige Risikofelder	64
3.5.2	Frühe Symptome bei Krisen und Schieflagen	65
4	Internes Kontrollsystem (IKS)	67
4.1	Begriff und Konzeption	67
4.2	Überprüfbarkeit, Dokumentation und Funktionsfähigkeit	68
4.3	Ausbauzustand und Beurteilungskriterien	69
5	Fazit	70
	Literatur	71

Mangelndes Controlling, genauer eine nicht transparente Kostenrechnung sowie eine fehlende Unternehmensplanung, gehören zu den wichtigsten Insolvenzursachen. Vorrangiges Ziel dieses Beitrags ist es daher, die grundlegenden und zugleich einfachen Instrumente sowie Techniken des Controllings darzustellen, über die Unternehmen aus operativer Sicht mindestens verfügen sollten, um Managemententscheidungen hinreichend zu fundieren oder vorzubereiten. Zusammengefasst ergeben sich drei wichtige Säulen, auf denen sich die Mindestanforderungen an das Controlling abstützen sollten: Schaffung von Transparenz (Informationsversorgung), Schaltung von Regelkreisen (Planung und Steuerung) sowie die Einbettung des Controllings in ein Internes Kontrollsystem. Diese Säulen lassen sich auch aus gesetzlichen Grundlagen rekonstruieren.

1 Einleitung

In einer repräsentativen Studie des Kreditversicherers Euler Hermes und des Zentrums für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) wurden im Sommer 2006 insgesamt 124 führende Insolvenzverwalter, die zusammen rund 19 000 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland abgewickelt hatten, nach den wichtigsten Insolvenzursachen befragt.¹ Mit fast 80 % wurde mangelndes Controlling – genauer: zum einen eine nicht vorhandene oder nicht transparente Kostenrechnung, zum anderen eine fehlende Unternehmensplanung – als häufigste Ursache genannt.

Damit bestätigt die Studie die Wichtigkeit des Controllings im Allgemeinen und die Bedeutung der beiden klassischen Aufgaben «Schaffung von Transparenz» sowie «Planung und Kontrolle».²

So ist es im Rahmen einer ergebnisorientierten operativen Führung wichtig, Entscheidungsverantwortliche mit dem für die Erfüllung ihrer Managementfunktion notwendigen Wissen zu versorgen. Dabei geht es zum einen um die Generierung von *Faktenwissen*, wozu etwa die Monatsberichte, Abweichungsergebnisse, Kostenstatistiken oder Markt- und Kundeninformationen zählen. Zum anderen muss das Management eines Unternehmens mit geeigneten *Methoden* (z. B. zur Wirtschaftlichkeitsrechnung oder zur Dispositionsrechnung) versorgt werden, um es in seiner Führungsrolle zu unterstützen.

Weiterhin kann es gemäß oben genannter Studie für die Vermeidung von Insolvenzen bedeutsam sein, für eine systematische Entscheidungsvorbereitung und

1 Die komplette Studie kann unter www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache_von_insolvenzen/414_wiko.pdf heruntergeladen werden.

2 Vgl. stellvertretend Weber/Schäffer (2008).

damit für eine Planung des zukünftigen Verhaltens des Unternehmens zu sorgen. Da die Ergebnisziele eines Unternehmens oder ihrer Profitcenter durch eine entsprechend ausgerichtete Planung abgesichert werden sollen, muss das Controlling bei der Erarbeitung und Umsetzung der Ziele und Pläne Hilfe leisten, für die Feinsteuerung sorgen sowie auf Fehlentwicklungen rechtzeitig aufmerksam machen.

Beide Controllingaufgaben – «Schaffung von Transparenz» sowie «Planung und Kontrolle» – stehen deshalb im Folgenden im Vordergrund. Darüber hinaus wird der Schwerpunkt auf die operative Ebene sowie auf die Mindestanforderungen ge-

Der ideale Controller ist ein Generalist. Er muss sowohl das operative Geschäft als Ganzes als auch die Sprache und Denkweise des Produzenten, Forschers, Entwicklers, des Marketings, des Vertriebs sowie nicht zuletzt der zentralen Verantwortlichen für Finanzen, Recht und Steuern verstehen.

legt, die das Controlling auch und gerade in kleinen und mittleren Unternehmen erfüllen sollte. Der vorliegende Beitrag zeigt, über welche grundlegenden und zugleich einfachen Konzepte und Methoden Unternehmen aus operativer Sicht mindestens verfügen sollten, um Managemententscheidungen hinreichend zu fundieren oder vorzubereiten und Insolvenzen aufgrund mangelnder Transparenz oder Planung zu vermeiden.

Als Moderator und ausgestattet mit der Methodenkompetenz muss der Controller nahtlos die Geschäftsdaten der abgelaufenen Perioden mit den kurz- und mittelfristigen Hochschätzungen und Planungen verknüpfen und auf die Zielfunktion des Unternehmens – die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals – ausrichten. Sein Handeln muss schnell, einfach und flexibel sein.

2 Schaffung von Transparenz

2.1 Daten versus Informationen

Die Ausgangssituation für die Herstellung von Transparenz ist in jedem, auch in kleineren Unternehmen ähnlich: eine Flut von Daten, sodass man den Wald vor lauter Bäumen kaum noch erkennt.

Zur Beherrschung dieses scheinbar banalen Problems bedarf es einiger Massnahmen oder gewisser Techniken für den Umgang und die Strukturierung betriebswirtschaftlicher Daten, ohne die ein Zahlen- oder Rechenwerk unweigerlich zu «Datenmüll» und damit unbrauchbar wird («garbage in, garbage out»).

Controlling ist nur möglich, wenn die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Daten

- hinreichend genau
- eindeutig
- periodengerecht
- plausibel
- signifikant

d. h. stets repräsentativ sind.³

Das gilt grundsätzlich für jede Ebene in einem Unternehmen.

Hinreichende Genauigkeit bedeutet nicht, dass jede Zahl auf zwei Kommastellen exakt ausgewiesen werden muss, sondern dass Genauigkeit vom betrachteten Problem abhängt. Für einen Monats-Schnellbericht z.B. sollten Umsatz und Gewinn unmittelbar nach Ende des Monats vorliegen. Statt sich nun auf alle Gesellschaften, Produkte, Kunden oder andere Bezugshierarchien zu konzentrieren, genügt es häufig, sich auf die grössten daraus zu konzentrieren. Aus den Daten dieser wichtigen Bezugsobjekte kann man relativ zuverlässig auf die Gesamtentwicklung schliessen. Die Fehlerquote bei derartigen Schnell-Schätzungen ist ausreichend klein.

Eindeutigkeit ist auf vielen Feldern gefragt. So sollten Kosten stets einer und nur einer Kostenstelle zugeordnet werden; Kostenstellen sollten sich zudem nicht überlappen. Aber auch beim Ausweis von Kosten ist Eindeutigkeit wichtig. So ist die Kenngrösse «Herstellkosten» wo immer möglich zu vermeiden. Herstellkosten sind die Summe aus Rohstoffkosten – also eindeutig variablen Kosten – und Fertigungskosten – also weitgehend fixen Kosten. Variable und fixe Kosten sollten aber strikt getrennt werden.

Periodengerechtigkeit liegt dann vor, wenn Auszahlungen oder Ausgaben in einem Zeitpunkt so über die Zeit aufgeteilt werden, dass sie den Umsätzen gegenüberstehen, die durch den auszahlungs- oder ausgabewirksamen Erwerb von Produktionsfaktoren oder Dienstleistungen erst ermöglicht werden. Eng mit der Periodengerechtigkeit ist die Anforderung der Repräsentativität verbunden. So kann es sinnvoll sein, aperiodische, eher einmalige oder zufällige Auszahlungen im operativen Geschäft ex post aus den Steuerungssystemen (Ergebnisrechnung, Cockpit) wieder herauszurechnen oder – falls planbar – gleichmässig auf alle Monate eines Geschäftsjahrs zu verteilen. Diese Art von Glättung vermeidet unterjährige Verzerrungen in allen Abrechnungssystemen.

Plausibilität bedeutet die Anforderung, Daten und Informationen, Ist- oder geschätzte und geplante Daten, stets darauf hin zu überprüfen, ob sie zum «Ge-

³ Peters/Pfaff 2008, S. 47 f.

schäft» passen. So unterliegen die wichtigsten Kenngrößen zur Beschreibung des operativen Geschäfts wie Umsatzrendite, Kapitalumschlag, aber auch Deckungsbeitrags- und Fixkostenrate, branchen-, produkt- oder geschäftstypischen Größenrelationen.

Signifikanz von Daten bedeutet allgemein die Anforderung, dass es sich um Daten handeln soll, die für eine Entscheidung auch relevant sind, d. h. diese messbar beeinflussen können.

Eine grundsätzliche Voraussetzung für derartig repräsentative Daten ist die konsequente Ausrichtung aller Kenn- und Steuergrößen auf Jahreszahlen und weniger auf isolierte Monats- und Quartalszahlen. Es darf nicht nur einmal im Jahr eine komplette Jahreszahl ermittelt und analysiert werden, sondern rollierend jeden Monat bzw. wenigstens jedes Quartal. Eine Jahreszahl von z. B. Mai (Vorjahr) bis April (laufendes Jahr) ist ebenso ein komplettes Geschäftsjahr wie das «offizielle» von Januar bis Dezember. Wenn das Management die Qualität und Überlegenheit dieser rollierenden Geschäftsjahre einmal erkannt hat, wird es sich nicht mehr für einen reinen Monatsvergleich oder Quartalsvergleich interessieren, mit denen es nur wenig oder gar falsches über die nachhaltige Geschäftsentwicklung erfährt.

2.2 Voraussetzungen für Transparenz

2.2.1 Trennung in variable und fixe Kosten

Eine wesentliche Voraussetzung für Transparenz und entscheidungsnützliche Daten ist die grundsätzliche Trennung *variabler* (beschäftigungsabhängiger) und *fixer* (beschäftigungsunabhängiger) Kosten.⁴ Beschäftigungsabhängigkeit (allgemein *Kostenverhalten*) beschreibt die Art und Weise, wie sich Kosten bei Veränderung des Produktionsvolumens verhalten. Kosten, die unabhängig vom aktuellen Produktionsvolumen anfallen (zum Beispiel grosse Teile der Personalkosten), werden als fix bezeichnet. Materialkosten hingegen, also z. B. die Kosten der Rezeptur eines chemischen Erzeugnisses oder der Stückliste eines technischen Produkts, die nur dann entstehen, wenn ein Produkt auch tatsächlich hergestellt wird, sind variabel in Bezug auf das aktuelle Produktionsvolumen.

Das Kostenverhalten in Abhängigkeit von der Beschäftigung muss allerdings immer vor dem Hintergrund des betrachteten *Zeithorizonts* beurteilt werden. Vielfach können in der kurzen Frist bestimmte Ressourcen (insbesondere Potenzialfaktoren wie Maschinen, aber auch die Belegschaft) nicht der aktuellen Nachfrage angepasst werden. Erst in der langen Frist kann das Unternehmen sämtliche Ressourcen auf die erwartete Nachfrage abstimmen. In der kurzen Frist bleiben die Über- oder Un-

4 Peters/Pfaff 2008, S. 48–50.

terkapazitäten bestehen. Es können Monate vergehen, bis das Unternehmen eine Alternative für die Überkapazität findet oder im schlechtesten Fall diese Überkapazität eliminiert. Auch eine Überschussnachfrage kann die Unternehmensleistung beeinträchtigen, da das Unternehmen Zeit benötigt, bis zusätzliche Produktionsressourcen zur Verfügung stehen.

Fixkosten wie zum Beispiel die Umsatzkostenart «Vertriebskosten» und die Gesamtkostenart «Personalkosten» sind in der Regel nicht mengen- oder umsatzproportional; sie sind also beschäftigungsunabhängig. Veränderungen von Fixkosten erfolgen erst bei grösseren Beschäftigungsschwankungen, man spricht dann von sprungfixen Kosten.

Variable Kosten wie zum Beispiel Rohstoffkosten oder Packmittel sind dagegen stets mengen- und umsatzproportional und somit als Stückkosten *konstant*.

2.2.2 Trennung in unterschiedliche Warenursprünge

Ebenfalls zu trennen sind die Daten unterschiedlicher *Warenursprünge*.⁵ In der Regel setzt ein Unternehmen nicht nur selbst gefertigte Produkte und Leistungen (Eigenerzeugnisse) um, sondern vertreibt – im Verbund mit anderen Gesellschaften desselben Konzerns – auch *Konzern-* oder *Gruppenwaren*, oder es tätigt zur Sortimentsergänzung Zukäufe bei Dritten, um damit zu handeln (*Handelswaren*). Die Trennung dieser unterschiedlichen Warenursprünge hängt mit der Unterscheidung von variablen und fixen Kosten direkt zusammen.

In einer Gesamtrechnung über alle Warenursprünge werden die Einstandskosten für Gruppenwaren (zu Verrechnungspreisen) und Handelswaren (zu Einkaufspreisen) mit den Rohstoff- und Fertigungskosten (= Herstellkosten) der Eigenerzeugnisse «in einen Topf geworfen». In der Praxis findet man dabei nicht selten die Position «Herstellkosten/Einstandskosten», die ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt werden. Bei derartigen Strukturen muss eine Aufteilung in die drei Warenursprünge gemacht werden. Bei Eigenerzeugnissen analysiert man die Rendite der Eigenerzeugung, bei Gruppenwaren die Höhe und Plausibilität der Verrechnungspreise zwischen den Gruppengesellschaften und bei Handelswaren von Dritten die Attraktivität der Handelsmarge, d. h. die Höhe der Zukaufpreise im Vergleich zu Marktpreisen anderer Anbieter sowie zu den Kosten (zum Aufwand) dieses Zusatz- oder Ergänzungsgeschäfts.

Ohne die Trennung von fixen und variablen Kosten ist es nicht möglich, den Break-even-Punkt – die Gewinnschwelle – zu er rechnen sowie bei unterschiedlichen Beschäftigungsgraden plausible Kosten- und Ergebnisschätzungen durchzuführen. Das bekannte Phänomen der Kostenremanenz – das ist das Beharrungsvermögen von Fixkosten – und der Grad der Abbaubarkeit von Fixkosten bedürfen einer eindeutigen Trennung fixer und variabler Kosten.

⁵ Peters/Pfaff 2008, S. 50 f.

2.2.3 Trennung in Einzel- und Gemeinkosten

Neben der Aufspaltung in die einzelnen Warenursprünge sowie der Unterscheidung in variable und fixe Kosten spielt die Trennung in Einzel- und Gemeinkosten eine wichtige Rolle.⁶ Während sich das Begriffspaar variabel und fix auf das Kostenverhalten bei Veränderung der Leistungsmenge oder Beschäftigung bezieht, geht es bei Einzel- und Gemeinkosten um die Frage der *Zurechenbarkeit*. Lassen sich die Kosten *direkt* einer Bezugsgrösse zurechnen, dann spricht man von Einzelkosten. Werden die Kosten hingegen nicht bei einer Bezugsgrösse gesondert erfasst, dann handelt es sich um Gemeinkosten. (Echte) Gemeinkosten eines Bezugsobjekts existieren also immer dann, wenn sie durch Entscheidungen ausgelöst werden, die das betrachtete Bezugsobjekt und weitere *gemeinsam* betreffen.

Für die Kostenrechnung stellt sich dann die Schwierigkeit der Schlüsselung oder *Umlage* auf die beteiligten Einheiten. Dabei kommt es sowohl auf der Ebene der Kostenartenrechnung als auch bei der Kostenstellen- und der Kostenträgerrechnung zu einer Aufschlüsselung von Gemeinkosten. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, möglichst alle Kosten den Kostenträgern (Produkte, Aufträge, Kunden usw.) anzulasten, also jenen Bezugsobjekten, welche die Kosten «(er)tragen» müssen. Der in diesem Zusammenhang in der Praxis weit verbreitete Begriff der «*verursachungsgerechten*» Zuordnung der Gemeinkosten ist allerdings *irreführend*, weil sich Gemeinkosten definitionsgemäss nur willkürlich schlüsseln lassen.

Man könnte daher auf die Idee kommen, auf eine Schlüsselung von Gemeinkosten von vornherein zu verzichten und sie nur dort zu erfassen und auszuweisen, wo sie gerade noch als Einzelkosten anfallen. So könnte man beispielsweise die *Overheadkosten* (etwa Kosten der Verwaltung sowie zentraler Servicebereiche wie vor allem der Forschung) dort stehen lassen, wo sie direkt erfassbar sind, also in den entsprechenden Kostenstellen der Geschäftsleitung oder Servicebereiche, und sie dann in der Ergebnisrechnung als Block ausbuchen. Dieser Vorgehensweise kann jedoch entgegengehalten werden, dass alle Profitcenter in einem Unternehmen diese Overheadkosten anteilig tragen müssen, soll das Unternehmen einen Gesamtgewinn verbuchen können. Daher werden sämtliche Gemeinkosten per Konvention auf die Kostenträger zugerechnet – im Sinne von Soll-Deckungsbeiträgen – und in der Regel, analog zu den Fixkosten, in Prozent vom Umsatz ausgedrückt.

6 Peters/Pfaff 2008, S. 51–53.

2.3 Wichtige Schlüsselkennzahlen eines Geschäfts

2.3.1 Break-even

Der *Break-even* (*Gewinnschwelle*) definiert dasjenige Geschäftsvolumen (zum Beispiel Umsatz, Menge, Stückzahl), bei dem das zu messende Ergebnis (Betriebsergebnis, EBIT usw.) einen vorgegebenen Mindestgewinn gerade erreicht.⁷ In der Unternehmenspraxis interessiert man sich häufig für einen Mindestgewinn von gerade null. Je niedriger die Gewinnschwelle, desto früher erreicht man die Gewinnzone; bei rückläufigem Break-even erhöht sich bei gleichbleibendem Periodenumsatz das Perioden-Ergebnis. Die Minimierung des Break-even ist also eine permanente Managementaufgabe. Break-even-Analysen des laufenden Geschäfts – und zwar auf allen Ebenen – gehören zu den wichtigsten Routine-Aufgaben des Controllings. Ohne die Kenntnis des Break-even «stochern» das Controlling und damit das Management «im Nebel».

2.3.2 Umsatzrendite und Umsatzrendite-Diagramm

Der zur Beurteilung der Verzinsungsfähigkeit des eingesetzten Kapitals berechnete *Return on Capital Employed* (*ROCE*) setzt den operativen Gewinn des Unternehmens vor Steuern (EBIT) in Relation zum investierten oder beschäftigten Kapital (*Capital Employed*). Durch die Erweiterung der Renditeformel mit dem Umsatz kann der ROCE auch wie folgt dargestellt werden:⁸

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \text{Umsatzrendite} \cdot \text{Kapitalumsatz}$$

Die *Umsatzrendite* beziffert den Anteil des Gewinns am Umsatz und beschreibt somit die Effizienz der Kosten- und Ertragsstruktur eines Unternehmens. Damit ist die Umsatzrendite (UR) die Differenz aus dem Deckungsbeitrag in Prozent vom Umsatz (die Deckungsbeitragsrate oder -intensität) und den Fixkosten in Prozent vom Umsatz (den Strukturkosten eines Unternehmens). Die Umsatzrendite lässt sich somit sehr anschaulich in einem Deckungsbeitrags-Fixkosten-Diagramm (*Umsatzrendite-Diagramm*) darstellen (Abbildung 1).

Das Umsatzrendite-Zielfeld muss man – in Kenntnis vorgegebener und realistischer Rahmenbedingungen – eingrenzen: Eine Bandbreite von 20 % bis 30 % soll heissen, dass es mindestens 20 % sein sollten, aber selten über 30 % sein werden, selbst unter günstigsten Bedingungen. Deckungsbeitragsraten über 90 % sind bei Produktionsgesellschaften (Beispiel Chemie) unrealistisch, ebenso solche mit Fixkosten unter 20 % vom Nettoumsatz.

⁷ Peters/Pfaff 2008, S. 108–119.

⁸ Peters/Pfaff 2008, S. 59–75.

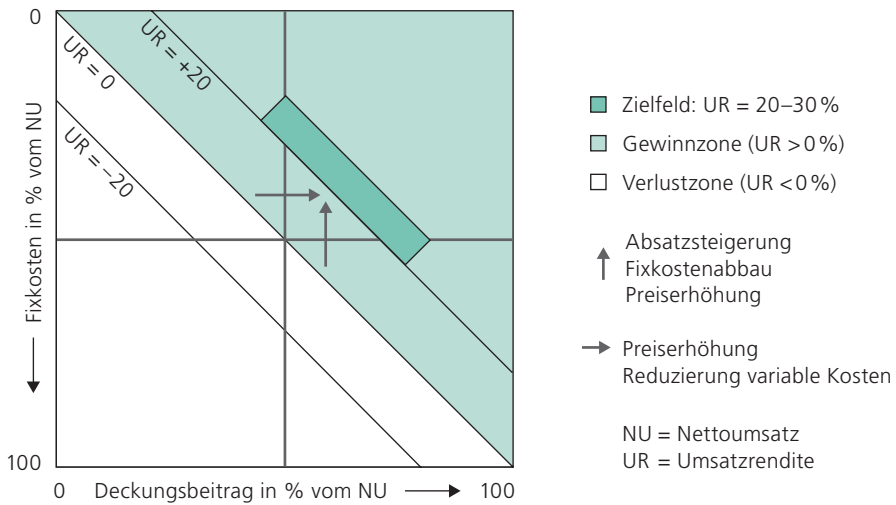


Abbildung 1 Umsatzrendite-Diagramm

Eine Umsatzrendite von null Prozent (Basis Bruttobetriebsergebnis) ergibt sich sowohl bei einer deckungsbeitragsstarken Produktlinie (zum Beispiel Deckungsbeitragsraten von 60 % vom Nettoumsatz), aber gleich hohen Fixkosten von 60 % vom Nettoumsatz, als auch bei einer deckungsbeitragsschwachen Produktlinie (zum Beispiel Deckungsbeitragsraten von nur 40 % vom Nettoumsatz), aber dafür günstigen Fixkosten von nur 40 % vom Nettoumsatz.

Die Strategien, diese Produktlinien ins Zielfeld zu bringen, sind vermutlich unterschiedlich. Die erforderlichen Massnahmen lassen sich sehr gezielt und plausibel aus der Position im Umsatzrendite-Diagramm ablesen.

Selbstverständlich kann man immer an allen «Knöpfen» zur Verbesserung der Umsatzrendite drehen. Dennoch erscheint es wenig sinnvoll, bei einer deckungsbeitragsstarken Produktlinie vorrangig die Preise und damit die Deckungsbeitragsrate weiter zu erhöhen oder bei günstigen Fixkosten einen weiteren Kostenabbau durchzusetzen. Solche Massnahmen sind eher kontraproduktiv.

Bei deckungsbeitragsschwachen Produktlinien stehen der Preis und speziell die (variablen) Rohstoffkosten im Fokus, bei hohen Fixkosten dagegen deren Abbau oder – falls nur durch schlechte Beschäftigung «verdickt» – eine Fixkostenverdünnung durch Steigerung der Absatzmenge.

2.3.3 Kapitalumschlag

Der *Kapitalumschlag*, der Umsatz und Kapital zueinander ins Verhältnis setzt, gibt Auskunft über den Einfluss der Kapitalstruktur und die Nutzung des betrieblichen Vermögens. Eine isolierte Betrachtung von Umsatzrendite und Kapitalumschlag führt in die Irre. Beide Grössen gehören *untrennbar* zusammen und sind jeweils typisch für unterschiedliche Geschäfte oder Branchen.

Möglicher Hebel der Kapitalumschlagsoptimierung ist zum einen der Umsatz (Zählergrösse), der sowohl über Preiserhöhungen als auch über eine Mengensteigerung zu erreichen ist. Zum anderen kann der Kapitalumschlag (eine Art «betriebswirtschaftliche Geschwindigkeit») durch Abbau von gebundenem Vermögen (zum Beispiel über Prozessreorganisation) erhöht werden.

Die getrennte Optimierung von Umsatzrendite und Kapitalumschlag kann zu einer sub-optimalen Kapitalrendite führen. Entscheidend ist bei gegebenem Kapital die Maximierung des Wertepaares, das heisst der Kapitalrendite.

2.3.4 Kapitalrendite-Diagramm

Stellt man Umsatzrendite und Kapitalumschlag als Koordinaten eines Kapitalumschlag-Umsatzrendite-Diagramms dar (auch einfach als *Kapitalrendite-Diagramm* bezeichnet), werden die Zusammenhänge der beiden Grössen deutlich. Eine bestimmte Kapitalrendite kann mit beliebig vielen Wertepaaren gebildet werden. Diese ergeben die Iso-Kapitalrendite-Linie im Diagramm in Abbildung 2, eine Hyperbel. Ein einzelnes Unternehmen oder Geschäft wird jedoch seine optimale Kapitalrendite durch eine ganz spezifische Kombination beider Werte erreichen. Legt man branchentypische Standards für Umsatzrendite und Kapitalumschlag fest, ist das Zielfeld für ein rentables Unternehmen definiert. Das Zielfeld bedeutet Deckungsbeitragsstärke bei gleichzeitig idealer Kosten- und Kapitalstruktur.

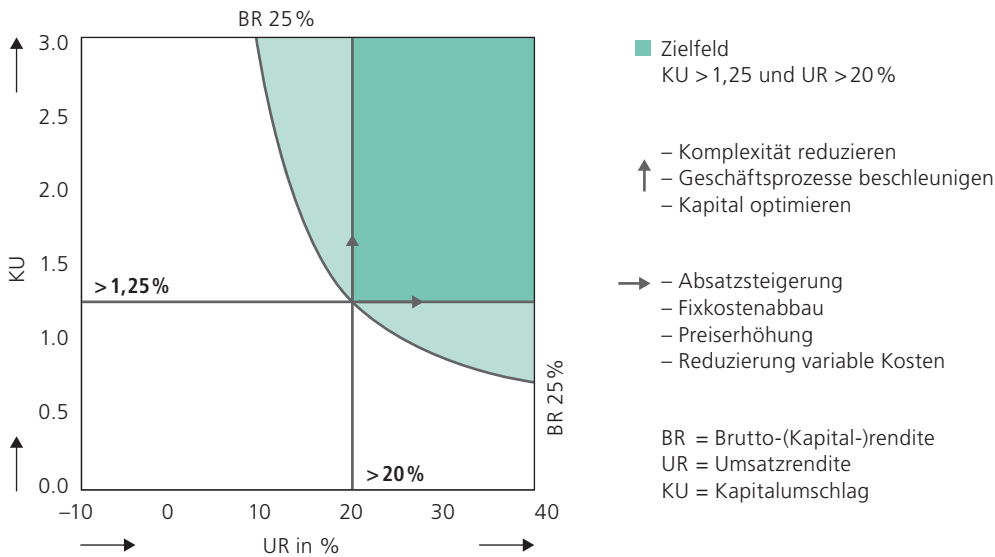


Abbildung 2 Kapitalrendite-Diagramm

Während bei der Umsatzrendite allein das Bruttoergebnis im Fokus steht, wird durch den Bezug zum investierten Kapital das ganze Potenzial an Massnahmen zur Renditesteigerung veranschaulicht, das der Kapitalumschlag-Hebel anbietet:

- Abbau der Komplexität
- Beschleunigung der Prozesse
- Reduzierung der Produkt- und Sortimentsvielfalt
- Reduzierung des Anlagevermögens auf das betriebsnotwendige Mass
- Optimierung des Umlaufvermögens (Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen).

Die Beschleunigung von Prozessketten und die Vereinfachung von Organisations-, Produktions- und Sortimentsstrukturen sind häufig die am besten geeigneten Massnahmen zur Optimierung der Rendite. Wer nur den Gewinn und die Umsatzrendite im Fokus hat, steuert in der Regel höchst unvollkommen, da er *keinen* Bezug zum eingesetzten Kapital hat.

Dieser eigentlich banale Sachverhalt wird dennoch häufig sträflich vernachlässigt. Das Primat der Kostensenkung dominiert, nicht das Primat, das eingesetzte Kapital maximal zu beschäftigen. Kapital schlecht zu beschäftigen, ist jedoch die grösste Renditebremse, das Kapital maximal zu beschäftigen der «Schlüssel zum Erfolg».

In der Praxis gibt es spektakuläre Beispiele, wie die Erkennung und Nutzung des Kapitalumschlags bessere – oder zumindest gleichwertige – Lösungen ermöglicht. In der Diskussion um die angeblich notwendige Verlagerung einer Produktion in das «billigere» Ausland wird fast ausschliesslich mit Kosteneinsparungen argumentiert. Die Frage nach dem Hebel des Kapitalumschlags wird ignoriert.

Ein einfaches Beispiel: Bei einer Gesellschaft, die in der Schweiz produziert, ermöglichen relativ hohe Personalkosten eine Umsatzrendite von maximal 4 %. Die Gesellschaft prüft die Verlagerung der Produktion ins Ausland. Dabei sinken die Personalkosten um 75 %, die Umsatzrendite sei dann bei 15 % gelegen. Die Verlagerung scheint unausweichlich. Bei Berücksichtigung des Kapitalumschlags ergibt sich für den Schweizer Hochlohn-Standort dennoch ein Vorteil. Durch eine deutlich höhere Produktivität – schnelle Prozesse, geringe Fehlerquote, geringer Ausschuss, hohe Beschäftigung des investierten Kapitals, geringe Bindung in Umlaufvermögen – liege der Kapitalumschlag bei 4, im ausländischen Werk bei 1. Das bedeutet eine Kapitalrendite von 16 % im Schweizer Standort und von 15 % im ausländischen Standort. Viele Entscheidungen zur Standortverlagerung scheinen mit dem Argument der Umsatzrendite und nicht mit dem der Kapitalrendite getroffen zu werden.

Die Bedeutung des Kapitalumschlags wird in der Praxis völlig unzureichend erkannt. Die meisten Entscheidungsträger sind eindeutig von der Umsatzrendite getrieben. Das Risiko von Fehlentscheidungen ist dadurch hoch. Das gilt insbesondere für die Mittelallokation für Investitionen und Forschung & Entwicklung nach der Umsatzrendite statt der Kapitalrendite. Auch die Kommentierung in Geschäftsberichten und Wirtschaftskommentaren ist selten auf den Kapitalumschlag ausgerichtet. Jedem Controller, dem es gelingt, im Management die Gleichgewichtung von Umsatzrendite und Kapitalumschlag zu vermitteln – identisch mit der konsequenten Ausrichtung auf die Zielfunktion Kapitalrendite – leistet einen fundamentalen Beitrag zur Verbesserung des Managements und damit zur Vermeidung von Fehlsteuerungen.

3 Planung und Steuerung

3.1 Schaltung von Plan-Do-Check-Act-Regelkreisen

Zahlenmässige Transparenz über das operative Geschäft ist die notwendige Voraussetzung für eine systematische Entscheidungsvorbereitung und damit die Planung des zukünftigen Verhaltens des Unternehmens. Das Controlling hat deshalb auch die Aufgabe, bei der Umsetzung der erarbeiteten Ziele und Pläne Hilfe zu leisten, für die Feinsteuerung zu sorgen sowie Fehlentwicklungen rechtzeitig aufzuzeigen. Diesem Zweck dienen die Ermittlung der in Abschnitt 2 dargestellten Kennzahlen und ihre Gegenüberstellung mit einer vergleichbaren Grösse. Letzteres kann in der Weise erfolgen, dass eine Ist-Grösse mit der entsprechenden Plangrösse oder einem zwischenzeitlich oder zwischenbetrieblich gewonnenen Benchmark verglichen wird. Planung der Ergebnisziele sowie der dazu passenden Massnahmen, deren Umsetzung (Realisierung), die Kontrolle und Interpretation der Soll-Ist-Abweichungen mit dem Ziel der Anpassung der eingeleiteten Massnahmen ergeben zusammen den klassischen Regelkreis aus Planung und Kontrolle. Im Folgenden werden die notwendigen Bestandteile einer Unternehmenssteuerung kurz vorgestellt.

3.2 Planergebnisrechnung

Im Rahmen der jährlich rollierenden operativen Planungen – in der Regel (mittelfristige) *Dreijahres- oder Fünfjahres-Planungen* – und bei projektbezogenen Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen (bis Zehnjahres-Planungen) sind regelmässig Planergebnisrechnungen zu erstellen und vom Management zu beurteilen und zu verabschieden.⁹

Unabhängig vom Planungsansatz – das heisst Planung aller Detaildaten von unten nach oben verdichtet (*bottum up*) oder direkt aggregiert über Strukturgrössen (*top down*) – wird mit jeder Planung versucht, ein rentables und plausibel strukturiertes Arbeitsgebiet zu simulieren.

Geht man von einem laufenden Geschäft aus, erfordert eine Planung sowohl die Analyse der Ist-Situation als auch die Vorgabe einer realistischen Ziel-Rendite (Abbildung 3).

⁹ Peters/Pfaff 2008, S. 120–122.

Planergebnisrechnung							
in 1.000 CHF	0	1	2	3	4	5	Ziel
Menge in Tonnen	1000	Zahlen der Zwischenperioden sind entsprechend der Planung zu füllen!					1500
Verkaufspreis CHF/kg (VP)	100.00						100.00
Nettoumsatz (NU)	100 000						150 000
Betriebsergebnis (BE)	10 000						37 500
Umsatzrendite (BE in % vom NU)	10,0						25,0
Break-even (Umsatz)	83 333	Zahlen der Zwischenperioden sind entsprechend der Planung zu füllen! In der Regel ergibt sich eine stetige Entwicklung. Grosse Sprünge sind nicht ausgeschlossen, aber eher unwahrscheinlich					92 308
Break-even (Menge)	833						923
Fixkosten (bis BE)	50 000						60 000
– in % vom NU	50,0						40,0
Variable Kosten	40 000						52 500
– in % vom NU	40,0						35,0
– CHF/kg	40,00						35,00
Deckungsbeitrag (DB 1)	60 000						97 500
– in % vom NU	60,0						65,0
Betriebsnotwendiges Kapital (BNK)	80 000						80 000
Kapitalrendite (BE in % vom BNK)	12,5						46,9
Kapitalumschlag (NU/BNK)	1,25						1,88

Abbildung 3 Beispiel einer Planergebnisrechnung

Die Planungsvorgaben zur Erreichung der Zielstruktur lauten also im Beispiel der Abbildung 3 (inflationneutral, das heisst heutige Verkaufs- und Faktorpreise inklusive Lohn- und Gehaltssätze, Reparatursätze usw., aber ohne explizit geplante Preisänderungen, wie zum Beispiel niedrigere Einkaufspreise durch geplanten Wechsel des Lieferanten):

- Aufbau der Menge von 1000 Tonnen auf 1500 Tonnen
- moderater Fixkostenaufbau um CHF 10 Mio., das heisst Senkung auf 40 % vom Umsatz
- Senkung der Rohstoffkosten um CHF 5 pro kg, das heisst Erhöhung der Deckungsbeitragsrate auf 65 % vom Umsatz
- unveränderte Kapitalbindung.

Massnahmen zur Erreichung dieser Ergebnisse könnten sein:

- Menge: Intensivierung Vertrieb
- Fixkosten: unterproportionaler Aufbau in Versand (+ CHF 1 Mio.), Vertrieb (+ CHF 3 Mio.), Fertigung (+ CHF 2 Mio.) und Overhead (+ CHF 4 Mio.)
- Rohstoffkosten: Forschungsprojekt zur Ausbeuteverbesserung (– CHF 4 pro kg) sowie bessere Einkaufskonditionen (– CHF 1 pro kg)
- verbessertes Vorrats- und Forderungsmanagement (unverändertes betriebsnotwendiges Kapital trotz steigendem Umsatz).

3.3 Monatsbericht und Jahreshochschätzung

Das Controlling eines jeden Unternehmens sollte weiterhin zwei monatlich wiederkehrende Fragen beantworten können:

1. Wie waren Umsatz und Ergebnis im abgelaufenen Monat?
2. Wie hoch werden Umsatz und Ergebnis für das laufende Geschäftsjahr sein?

Die erste Frage betrifft den *Monatsbericht*, die zweite – zumeist zeitgleich gestellte – Frage betrifft die rollierende *Jahreshochschätzung*.¹⁰ Mit der Nutzung des Instrumentariums der Break-even-Analyse sind diese beiden Routine-Aufgaben des Controllings relativ einfach und plausibel zu lösen.

Um das Ergebnis einer Periode abschätzen zu können, benötigt man den Umsatz – fakturiert oder geschätzt – und den aktuellen, das heisst für die Periode plausiblen Break-even. Basis für den in der Schätzung zugrunde gelegten Break-even ist stets die letzte abgerechnete Periode (Monat, Quartal), korrigiert um absehbare Veränderungen der Fixkosten und der Deckungsbeitragsstärke (Deckungsbeitragsrate). Das Ergebnis zum Beispiel des abgelaufenen Monats ist die Differenz aus Ist-Umsatz des Monats und Break-even-Umsatz, multipliziert mit der aktuellen Deckungsbeitragsrate (DB-Rate):

$$\text{Monatsergebnis} = (\text{Ist-Umsatz} - \text{Break-even-Umsatz}) \cdot \text{DB-Rate}$$

Schwieriger ist eine monatlich rollierende Jahreshochschätzung, doch das Instrumentarium bleibt dasselbe. Bewährt haben sich monatliche Schätzungen für Umsatz, Break-even und Deckungsbeitragsrate; die Monatsergebnisse und das Jahresergebnis sind dann ein reiner Rechengvorgang.

Im Beispiel stützen wir uns auf die Ist-Daten des ersten Halbjahres ab. Geschätzt werden die Folgemonate und damit das Gesamtjahr (Abbildung 4).

¹⁰ Peters/Pfaff 2008, S. 116–119.

Monat	Umsatz	Fixkosten	DB	Break-even	DB-Rate	Ergebnis
Januar	22,422	10,812	11,213	21,620	0,500	0,401
Februar	23,845	11,123	11,857	22,369	0,497	0,734
März	21,533	10,724	11,232	20,559	0,522	0,508
April	24,325	11,125	12,476	21,691	0,513	1,351
Mai	25,134	11,245	13,223	21,374	0,526	1,978
Juni	25,211	10,687	13,125	20,528	0,521	2,438
Juli	26,1	10,9	13,6	21,0	0,52	2,7
August	18,2	11,0	9,5	21,2	0,52	-1,5
Sept	24,8	11,1	12,9	21,3	0,52	1,8
Oktober	23,9	11,0	12,2	21,6	0,51	1,2
November	24,3	11,4	12,4	22,4	0,51	1,0
Dezember	16,5	11,3	8,4	22,2	0,51	-2,9
Gesamt	276,3	132,4	142,1	257,5	0,51	9,6

Abbildung 4 Jahreshochschätzung per Ende Juni (in Mio. CHF)

Auf Basis plausibler Schätzungen für Umsatz, Fixkosten und Deckungsbeitragsrate können die Ergebnisse wie folgt errechnet werden:

$$\text{Break-even-Umsatz (errechnet)} = \frac{\text{Fixkosten (geschätzt)}}{\text{DB-Rate (geschätzt)}}$$

$$\text{Monatsergebnis (errechnet)} = [\text{Umsatz (geschätzt)} - \text{Break-even-Umsatz (errechnet)}] \cdot \text{DB-Rate}$$

Dieser Prozess wird monatlich fortgeschrieben. Per 30. Juni liegt die Hochschätzung für das Gesamtergebnis des Jahres bei CHF 9,6 Mio., das Juli-Ergebnis wird auf CHF 2,7 Mio. geschätzt. Die Fixkosten werden etwa gleich hoch wie per Juni erwartet, die Umsätze hingegen schwanken in der Erwartung sehr viel stärker.

Wichtig ist, dass der Break-even – die Monatswerte liegen im Beispiel relativ stabil zwischen CHF 20,5 Mio. und CHF 22,4 Mio. – ständig aus den Abrechnungssystemen aktualisiert wird.

Die Nutzung der Break-even-Analyse kann in Kombination mit rollierenden Jahresdaten zu noch weiter verfeinerten Trend- und Prognosemodellen ausgebaut werden. Die Basis einer Prognose ist nicht mehr ausschliesslich der Monatswert, sondern ein

rollierender Jahreswert. In jedem Berichtsmonat wird ein Gesamtjahr (Jahrestotal) aus den jeweils letzten 12 Monaten generiert. Damit entfernt man sich noch mehr aus den «Niederungen» der kurzfristigen Betrachtung.

3.4 Finanz- und Liquiditätsplanung

3.4.1 Finanzplan und Geldflussrechnung

Illiquidität bedeutet das Ende eines Unternehmens. Insofern ist der Sicherung des finanziellen Gleichgewichts höchste Priorität einzuräumen. Vorrangiges Instrument hierzu ist der *Finanzplan*, der die in Zukunft zu erwartenden Ein- und Auszahlungen systematisch und periodenweise zusammenstellt und gegeneinander aufrechnet.¹¹ Ein Auszahlungsüberschuss für bevorstehende Teilperioden erfordert Massnahmen- oder Planänderungen. So kann ein kurzfristiger Finanzierungsbedarf z. B. durch einen vorübergehenden Bankkredit gedeckt werden. Für das Controlling ist es dabei besonders wichtig, die Grenzen der Finanzierung im Auge zu behalten und auf mögliche Liquiditätsengpässe möglichst frühzeitig hinzuweisen. Ein *Einzahlungsüberschuss* ermöglicht Kapitalrückzahlungen an die Kapitalgeber oder eine vorübergehende Anlage (*Cash Management*).

Die finanzielle Führung, unterstützt durch das Controlling, muss die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens in jedem Zeitpunkt gewährleisten.¹² Dies setzt grundsätzlich einen täglichen Liquiditätsstatus und eine tagesgenaue Liquiditätsvorausschau für einen Prognosezeitraum von mindestens einer Woche bis zu ca. einem Monat voraus (*situative Liquiditätssicherung*). Wird der Prognosezeitraum länger, ist eine tagesgenaue Planung nicht mehr aufrecht zu erhalten. Beim *Finanzplan im engeren Sinn* beträgt der Prognosezeitraum ca. ein Jahr, die Planungseinheit ist aber nur noch die Woche oder der Monat. Da hierbei Zusammenfassungen nach Zahlungsarten und Perioden (Tage oder Wochen) erfolgen, kann es zu Ungleichgewichten zwischen Zahlungskraft und Zahlungsverpflichtungen innerhalb der Perioden kommen, sodass die tägliche Zahlungsfähigkeit durch derartige, längerfristige Finanzpläne nicht mehr garantiert ist. Ihre Aufgabe ist deshalb eher die Gegenüberstellung des zukünftigen Kapitalbedarfs sowie der Kapitalbindung.

Die Erhaltung der längerfristigen Zahlungsbereitschaft kann auch durch die Ermittlung und Analyse geeigneter Kennzahlen *unterstützt* werden. In der Praxis sind neben dem dynamischen Verschuldungsgrad vor allem die drei Liquiditätsgrade *Cash Ratio*, *Quick Ratio* und *Current Ratio* gebräuchlich. Als alleiniges Instrument sind diese Kennzahlen jedoch keinesfalls ausreichend.

¹¹ Boemle/Stolz 2010, S. 149–156; Volkart 2008; Pfaff 2001.

¹² Boemle/Stolz 2010, S. 103 f.; Pfaff 2001.

Zur Unterstützung von Liquiditätsuntersuchungen sind weiterhin *Mittel- und Geldflussrechnungen* geeignet.¹³ Diese stellen übersichtlich die Ursachen für die Herkunft und die Verwendung der in einem ausgewählten Fonds eingeschlossenen Mittel für eine bestimmte Periode dar. Unter dem Aspekt des Liquiditätscontrollings eignen sich als Mittelgesamtheiten (= Fonds) besonders das Geld (die sofort verfügbaren Mittel), das Netto-Geld (die sofort verfügbaren Mittel abzüglich der Kontokorrentschulden bei Banken), das monetäre Umlaufvermögen sowie das Umlaufvermögen (eventuell auch nach Abzug der kurzfristigen Verbindlichkeiten).

3.4.2 Cash Management

Ein Unternehmen kann seine Zahlungsfähigkeit stärken, indem es reichlich Barmittel hält oder langfristige Finanzierungen bevorzugt. Da mit dieser Vorgehensweise hohe Kosten verbunden sein können (entgangene Zinsen), muss das Finanzcontrolling¹⁴ dafür Sorge tragen, dass die Kassendisposition (*Cash Management*) nicht allein auf Liquiditätssicherung ausgerichtet ist, sondern sich auch an der Zielsetzung der Rentabilitätssteigerung orientiert. Je präziser der Leistungs- und der Finanzbereich über die verschiedenen Teilpläne aufeinander abgestimmt werden und je zuverlässiger der Plan der Ein- und Auszahlungen erstellt wird, desto grösser kann der Spielraum des Cash Managements bei Massnahmen der Ertragssteigerung gezogen werden (*Liquiditätspolitik*). In jedem Fall hat das Controlling für eine Einhaltung der Spielräume zu sorgen. Grundsätzlich ergeben sich folgende Möglichkeiten, Ertragsverbesserungen zu erzielen:

- Nutzung kurzfristiger Anlagemöglichkeiten
- organisatorische und informatorische Massnahmen
- aktive Gestaltung der Zahlungsvorgänge.

Bei der *Nutzung kurzfristiger Anlagemöglichkeiten* muss das Controlling (z. B. durch Bereitstellung relevanter Informationen, aber auch durch die Implementierung geeigneter Anreizsysteme) darauf hinwirken, dass das Anhäufen brachliegender Mittel verhindert wird. Überschüssige Liquidität ist sicherheitsgerecht anzulegen.

Im Rahmen der *organisatorischen und informatorischen Massnahmen* ist darauf zu achten, dass das Cash Management weitgehend zentralisiert stattfindet. Andernfalls drohen erhebliche Transaktionskosten beim Zahlungsverkehr und Einbusen beim Anlagezins überschüssiger Liquidität. Aus Konzernsicht muss auf die konzerninterne Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten (*Clearing*) sowie auf die gesellschaftsübergreifende Saldierung wechselseitiger Forderungen und Verbindlichkeiten mit Dritten (*Netting*) geachtet werden. Weiterhin muss der Boden

¹³ Prochinig 2007; ein Klassiker ist Käfer 1967.

¹⁴ Boemle/Stolz 2010, S. 159–198; Pfaff 2001.

für IT-gestützte Verbesserungsschritte bereitet werden. So kann das Controlling etwa auf die Einführung von Cash-Management-Systemen hinwirken, welche die Kommunikation zwischen Banken und ihren Geschäftskunden verbessern sollen, indem Daten zur Steuerung der täglichen Kassendisposition von Unternehmen ausgetauscht werden. Wichtige Anwendungen sind Balance Reporting, Money Transfer, Marktinformationen und -analysen, Pooling und Netting.

3.4.3 Forderungs- und Vorratsmanagement

Bei der *aktiven Gestaltung der Zahlungsvorgänge* muss das Controlling dazu beitragen, dass Einzahlungen beschleunigt und Auszahlungen verzögert werden. Eine Beschleunigung der Einzahlungen kann insbesondere durch die Disposition des *Forderungs-* sowie des *Vorratsbestands* erreicht werden. Beide Bestandsarten binden finanzielle Mittel des Unternehmens, für die Finanzierungskosten entstehen. Darüber hinaus erfordert die Verwaltung der Bestände aber auch Personal- und Sachaufwendungen, die etwa im Rahmen eines Prozesscontrollings einer Betrachtung und Analyse unterzogen werden müssen. Für die Finanzplanung und die Kassendisposition ist die durchschnittliche Verweildauer der Forderungen von besonderem Interesse. Über die Kommunikation entsprechender Kennzahlen und die damit verbundene Sensibilisierung der verantwortlichen Führungskräfte muss das Controlling auf das Absenken der Verweildauer hinwirken. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich aus einem allzu aggressiven *Debitorenmanagement* negative Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung und daraus wiederum negative Konsequenzen für die finanzwirtschaftliche Perspektive ergeben können. Was die Optimierung des Vorratsbestands betrifft, so sind *Lagerhaltungsmodelle* entwickelt worden, die mehr oder weniger erfolgreich angewandt werden können. Aufgabe des Controllings ist es hierbei, zu einer Verbreitung dieses Methodenwissens beizutragen und damit das konzeptionelle Denken des Managements zu beeinflussen.

3.5 Risikocontrolling

3.5.1 Wichtige Risikofelder

Der Ausgang unternehmerischer Aktivitäten ist in der Regel mit mehr oder weniger hoher Unsicherheit verbunden. Zielorientiertes Controlling heisst daher immer auch *Risikocontrolling*, das in den bereits vorhandenen unternehmerischen *Planungs-, Informations- und Kontrollprozess* eingebettet sein sollte.¹⁵

¹⁵ Zu Fragen des Risikocontrollings allgemein siehe z. B. Fragnière/Sullivan 2007 und Boemle/Stolz 2010.

Dies bedeutet z. B., dass in der operativen Planung, neben den originären Grössen wie Absatz- und Umsatzzahlen, Produktionsdaten und Kostenbudgets, Erfolgs-, Investitions- und Finanzzahlen, die damit einhergehenden wichtigsten Risiken (einschliesslich der Chancen) erfasst und berücksichtigt werden. Sensitivitäts- und Szenarioanalysen sind dabei wesentliche Hilfsmittel.

Wie die in der Einleitung erwähnte Insolvenzstudie¹⁶ zeigt, ist es wichtig, periodisch über die wesentlichen Risikofelder nachzudenken und sich unter anderem die folgenden Fragen zu stellen, die aber nur Beispiele sind und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben:

- *Markt*: Technologiesprünge mit Auswirkungen auf eigene Wettbewerbsfähigkeit? Innovative Produkte oder reiner Preiswettbewerb? Starke Preisschwankungen bei Rohstoffen und Vorprodukten?
- *Produktion*: Anfälligkeit wegen einzelner Komponenten oder Rohstoffe? Fehlerhäufigkeit? Kostenintensive Erneuerung der Anlagen? Zu hoher Reparaturfaktor als Mass für den technischen Zustand einer Produktionsanlage?
- *Absatz*: Alle wichtigen Kundengruppen identifiziert? Häufige Transportschäden? Kundenreklamationen? Wichtige Liefer- und Abnahmeverträge? Abhängigkeit von einzelnen Kunden?
- *Liquidität*: Werden Zahlungsziele der Kunden eingehalten? Verschlechterung der Liquidität und Bonität in naher Zukunft? Werden potenzielle Zahlungsausfälle einzelner Kunden zum Problem?
- *Beschaffung*: Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten? Rohstoffe ersetzbar oder aus anderen Quellen beziehbar? Lagerkosten?
- *Rechtliche Risiken*: Änderungen der Rechtsprechung relevant? Verträge rechtsicher? Lücken bei eigenen Eigentumsvorbehalten? Risiken aus Umweltauflagen, Handelsbeschränkungen, Produkthaftungspflicht?
- *IT-Risiken*: Kann Ausfall der IT das Geschäft lahmlegen? Ersatzkapazitäten? Können alle wichtigen Zugriffe auf Systeme protokolliert werden?
- *Strategie*: Unternehmensziele realistisch, schlüssig und ausformuliert? Kernkompetenzen klar definiert und dem Markt bekannt? Nachfolge in der Führung geklärt?

3.5.2 Frühe Symptome bei Krisen und Schieflagen

Gerade bei Banken sind Konzepte zur Früherkennung von Krisen und Schieflagen der von ihnen betreuten Unternehmen entwickelt worden. Dabei treten die traditionellen quantitativen Instrumente auf Basis der Jahresabschlusswerte hinter qualitative Indikatoren der Krisenfrüherkennung zurück.

16 www.zis.uni-mannheim.de/inhalt/aktuelles/ursache_von_insolvenzen/414_wiko.pdf

Die Krise beginnt bereits bei führungsbezogenen Symptomen wie

- Führungs- und Entscheidungsschwäche
- zurückhaltende Informationspolitik
- unklare Nachfolgen;

und setzt sich in unternehmensbezogenen Symptomen fort:

- unklare Kompetenzen
- ineffiziente oder fehlende Controllingsysteme
- unübersichtliche Beteiligungsstruktur.

Gleichzeitig häufen sich im operativen Geschäft Symptome wie

- komplexe und unstetige Produktpolitik
- falsche Schnittstellen zwischen Profitcentern
- schlechte Kundenstruktur
- schlechter Lieferservice
- geringe Kundenorientierung
- hoher Ausschuss
- häufige Reklamationen.

Unter diesen Bedingungen kommt es fast zwangsläufig zu Massnahmen wie

- schlechte Zahlungsmoral
- manipulative Bilanzierung
- Verletzungen goldener Finanzierungsregeln.

Die Erkenntnisse über derartige Performance-Symptome bestätigen jedoch in der Regel nur die Schwachstellen, die ein zielorientiertes Controlling mit entsprechendem «Werkzeugkasten» aus den Geschäftsdaten und Planungssystemen bereits gewonnen haben sollte (Abschnitte 2 und 3).

4 Internes Kontrollsystem (IKS)

4.1 Begriff und Konzeption

Unternehmen tun unabhängig von ihrer Grösse und der seit 2008 für Gesellschaften, die der ordentlichen Revision unterliegen, gesetzlich geltenden IKS-Prüfungspflicht gut daran, von Zeit zu Zeit über die Funktionsfähigkeit und die geeignete Ausgestaltung ihrer internen Kontrolle nachzudenken.

Grundsätzlich wird ein IKS durch die Gesamtheit der vom Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und übrigen Führungsverantwortlichen angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen beschrieben, die dazu dienen,

- die Effektivität und Effizienz der Tätigkeiten (*Operations*) zu fördern,
- die Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung (*Financial Reporting*) zu verbessern sowie
- die Einhaltung relevanter Gesetze und Normen (*Compliance*) zu gewährleisten.¹⁷

Alle drei Zielkomponenten schliessen den ebenfalls häufig genannten Schutz des Geschäftsvermögens sowie die Verhinderung, Verminderung oder Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten ein.¹⁸

Für das hier behandelte Thema der Mindestanforderungen an Rechnungswesen und Controlling ist es besonders wichtig hervorzuheben, dass mit einem IKS nicht nur – wie vom Gesetzgeber gefordert – die Buchhaltung und finanzielle Rechnungslegung abgedeckt wird, sondern zugleich auch die betriebliche Berichterstattung und das Controlling angemessen im IKS berücksichtigt werden. So sollten regelmässig Fragen bezüglich der Aussagefähigkeit der Kostenrechnung und darüber hinaus gestellt werden: Sind wichtige sonstige Controlling-Instrumente vorhanden und werden diese auch zuverlässig angewendet? Besteht ein wirksames Debitorenmanagement? Usw.

Jedes Unternehmen muss aber stets selbst überlegen, welche konkreten Ziele mit einem IKS verfolgt werden sollen und wie die Ausgestaltung des IKS an die besonderen Merkmale des Unternehmens sowie sein Risikoprofil anzupassen ist. Checklisten zur Überprüfung oder Dokumentation können nicht unbesehen als Blaupause übernommen werden. Auch sollte ein IKS in die Geschäfts-, Buchhaltungs- und Finanzberichterstattungsaktivitäten eines Unternehmens eingebunden sein. Jeder Prozess verfolgt bestimmte Ziele. Diesen stehen mehr oder weniger grosse Risiken gegenüber. Ein IKS hilft in einem systematischen und strukturierten Prozess, die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten auf die wichtigsten Risiken auszurichten und damit die Zielerreichung massgeblich zu unterstützen. Dabei ist jedes Unterneh-

¹⁷ Pfaff/Ruud 2011.

¹⁸ Treuhand-Kammer 2006, 361 f.

men gefordert, sich selbst einen Überblick über seine Prozesse zu verschaffen und die inhärenten Risiken sowie die gegebenenfalls notwendigen Korrekturmassnahmen zu berücksichtigen.

4.2 Überprüfbarkeit, Dokumentation und Funktionsfähigkeit

Weiterhin muss das IKS überprüfbar und damit gut dokumentiert sein. Dies gilt nicht nur, weil die Revisionsstelle eine solche Dokumentation verlangt. Vielmehr ist es im eigenen Interesse des Unternehmens, sich zumindest die wichtigsten Prozessziele, die damit verbundenen Risiken sowie die getroffenen Steuerungs- und Kontrollmassnahmen bewusst zu machen und somit für Führungskräfte und Mitarbeiter nachvollziehbar festzuhalten.

«Institutionen sind wie Festungen. Sie müssen klug angelegt *und* richtig bemannt sein»¹⁹: Überträgt man diesen Satz *Poppers* auf das IKS, so heisst das, dass ein intelligent ausgedachtes System allein nicht ausreicht, um die oben definierten Ziele zu erreichen. Führungskräfte und Mitarbeiter, die das Konzept leben und ausfüllen können, sind ebenso wichtig für den Erfolg des Systems wie die Gestaltungsregeln selbst. Ein IKS darf sich daher *nicht* auf das Vorhandensein von Grundsätzen, Handbüchern und Dokumentationen beschränken, sondern umfasst deren konkrete *Anwendung und Umsetzung durch die Mitglieder eines Unternehmens* oder einer Organisation: vom Verwaltungsrat über das Management bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens. Um funktionsfähig zu sein, muss das IKS das Unternehmen durchdringen. Dies setzt voraus, dass im Unternehmen eine Kultur gelebt wird, die eine hinreichende Sensibilität gegenüber interner Kontrolle aufweist. Erst dann können die Stärken und Nutzenpotenziale eines IKS realisiert werden. Eine Beschränkung der Sichtweise und Interpretation des IKS auf ein gesetzliches Kontrollminimum wird dagegen kaum zu positiven Effekten führen.²⁰

Betriebswirtschaftlich wünschenswert ist zudem ein Zustand, in der das Kontrollbewusstsein der Mitarbeiter auch die regelmässige Überwachung und Überprüfung der Funktionsfähigkeit sowie des Anpassungsbedarfs des IKS beinhaltet. *Monitoring* durch die Mitarbeiter, aber vor allem auch durch Geschäftsführung und Verwaltungsrat zielt auf das *dauerhafte* Funktionieren des IKS. Dies kann durch laufende Überwachung des IKS oder durch sporadische Beurteilung, z. B. mit Hilfe der internen Revision, erfolgen. Auch kann eine Kombination aus beiden Massnahmen sinnvoll sein. Ziel ist es jedenfalls, das IKS an Veränderungen anzupassen und wo notwendig zu verbessern.

¹⁹ Popper 1957/87, 53.

²⁰ Vgl. auch Nadig/Marti/Schmid 2006.

4.3 Ausbaustand und Beurteilungskriterien

Das IKS kann in Unternehmen fast beliebig differenziert und anspruchsvoll ausgestaltet werden.²¹ Allerdings ist es weder theoretisch noch praktisch sinnvoll, das maximal Mögliche zu verlangen. Vielmehr sollte bei der Auswahl geeigneter Gestaltungsvarianten stets der damit verbundene Aufwand berücksichtigt werden. Neben den Einmalaufwendungen in Form von Projektkosten sind es vor allem die laufenden Kosten des Betreibens, der Dokumentation, der Pflege sowie der Weiterentwicklung des Systems, die nicht unerhebliche Ressourcen, in Relation zur Grösse gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, binden können. Gemäss dem *Wirtschaftlichkeitsprinzip* gilt daher, dass zwischen den Kosten eines Systems und seinem Nutzen ein angemessenes Verhältnis bestehen sollte.

Für mittlere Unternehmen dürfte ein überwachtes IKS angemessen sein, bei dem Kontrollen standardisiert sowie periodisch getestet und beurteilt werden. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat erhalten jährlich einen Bericht über die Beurteilung des gesamten IKS oder Teilen davon nach objektiven Kriterien der Wirksamkeit, Nachvollziehbarkeit und Effizienz (siehe Abbildung 5).

Wirksamkeit	Nachvollziehbarkeit	Effizienz
<ul style="list-style-type: none"> – Die Verantwortungen sind klar geregelt – Die Prozess- und Kontroll-designs minimieren die Risiken bzw. die Kontrollen sind verlässlich – Die Kontrollen werden ordnungsgemäss durchgeführt – Das IKS ist den Mitarbeitenden bekannt bzw. im Unternehmen ist ein Kontrollbewusstsein vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele und Ausbaugrad des IKS sind dokumentiert – Risiken, Prozesse und Kontrollen sind schriftlich festgehalten – Kontrolltätigkeiten werden nachvollziehbar dokumentiert – Das IKS wird regelmässig beurteilt 	<ul style="list-style-type: none"> – Das IKS ist ein integraler Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements – Beim Design ist auf Schlüsselrisiken und -kontrollen zu fokussieren – Die Kontrollen sollen nach Möglichkeit automatisiert werden

Abbildung 5 Kriterien zur Beurteilung eines IKS

Darüber hinaus ist zu beachten, dass ein IKS selbst bei optimaler Ausgestaltung niemals einen absoluten Schutz vor Fehlern oder Betrugsfällen bieten kann. Ein IKS kann aber helfen, Risiken und Fehlern zu reduzieren.

21 Zur internen Kontrolle in der Schweizer Unternehmenspraxis vgl. Meyer/Spreiter 2006.

5 Fazit

Zusammengefasst ergeben sich drei wichtige Säulen, auf denen sich die Mindestanforderungen an das Controlling abstützen sollten: Schaffung von Transparenz (Informationsversorgung), Schaltung von Regelkreisen (Planung und Steuerung) sowie die Einbettung des Controllings in ein Internes Kontrollsystem (Abbildung 6).

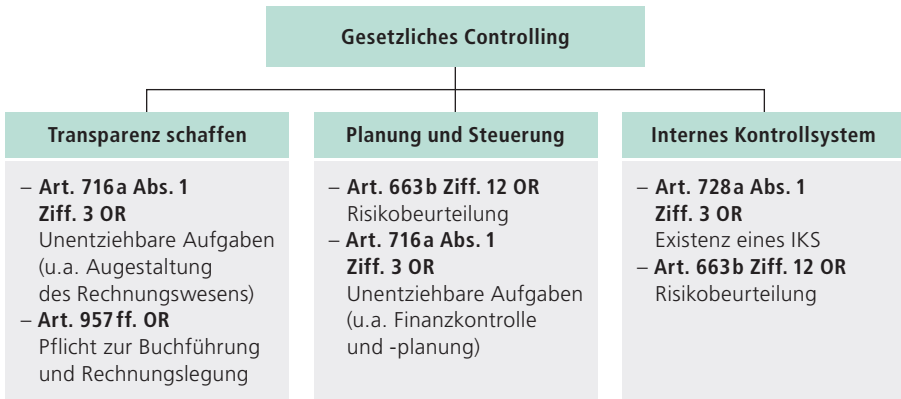


Abbildung 6 Mindestanforderungen an das Controlling aus rechtlicher Sicht

Interessanterweise lassen sich diese Säulen auch aus gesetzlichen Grundlagen rekonstruieren. So hat der Verwaltungsrat gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe, für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung zu sorgen, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist. Weitere Pflichten zur Transparenzschaffung können aus Art. 957 ff. OR abgeleitet werden, die Pflichten zur Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher beinhalten. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR regelt die Nachweispflicht eines internen Kontrollsystems für Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen; Art. 663b Ziff. 12 OR behandelt darüber hinaus die Angaben über die Risikobeurteilung im Anhang. Auch wenn die Auslegung dieser gesetzlichen Grundlagen sehr viel enger ist als im Beitrag dargelegt, so sind dies doch mehr als nur zarte Hinweise auf die hier aus betriebswirtschaftlicher Sicht als notwendig erachteten Mindestanforderungen an das Controlling.

Literatur

- Boemle, M./Stolz, C. (2010):* Unternehmungsfinanzierung, Band 1: Grundlagen und Kapitalbeschaffung, Zürich.
- Fragnière, E./Sullivan, G. (2007):* Risk Management. Safeguarding Company Assets, Boston, MA.
- Käfer, K. (1967):* Kapitalflussrechnung, Stuttgart (2. Aufl. 1984).
- Meyer, C./Spreiter, S. (2006):* Interne Kontrolle in der Schweizer Unternehmenspraxis, in: Meyer, C./Pfaff, D. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen – Jahrbuch 2006, Zürich usw., S. 11–43.
- Münzel, C./Jenny, H. (2005):* Risikomanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Wegleitung zur Einführung und zum Unterhalt eines Riskmanagement-Systems, Zürich.
- Nadig, L./Marti, S./Schmid, M. (2006):* Interne Kontrolle in mittelgrossen Schweizer Unternehmen – Kontrollminimum oder umfassendes IKS?, in: Der Schweizer Treuhänder, 80. Jg., Heft 3, S. 112–118.
- Peters, G./Pfaff, D. (2008):* Controlling: Wichtigste Methoden und Techniken, 2. Aufl., Zürich.
- Pfaff, D. (2001):* Finanzcontrolling, in: Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Aufl., Stuttgart, S. 729–742.
- Pfaff, D./Ruud, T. F. (2011):* Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 5., überarbeitete Aufl., Zürich.
- Popper, K. R. (1957):* The Poverty of Historicism (deutsch: Das Elend des Historizismus, Tübingen 1965, 6. Aufl. 1987).
- Prochinig, U. (2007):* Mittelflussrechnung, 7. Aufl., Zürich.
- Treuhand-Kammer (2006):* IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer – Berücksichtigung des internen Kontrollsystems in der Abschlussprüfung – Änderungen Obligationenrecht, in: Der Schweizer Treuhänder, 80. Jg., Heft 5, S. 360–366.
- Volkart, R. (2008):* Corporate Finance, 4. Aufl., Zürich.
- Weber, J./Schäffer, U. (2008):* Einführung in das Controlling, Stuttgart.